

Les Atouts du Système de Management Intégré

Par : Mme Fella Ouahdi BEKHOUCHE
Maître Assistante à EHEC - Alger

|

Les Atouts du Système de Management Intégré

Par : **Mme Fella OUAHDI BEKHOUCHE**
Maître Assistante à EHEC

Une chose est juste lorsqu'elle tend à préserver l'intégrité, la stabilité et la beauté de la communauté biotique, elle est injuste lorsqu'elle tend à l'inverse.
Aldo Léopold (1949)

Mots clés :

Système de Management Intégré – Synergie – Optimisation des processus – Roue PDCA – Le modèle du Qualimètre – création de la valeur – performance SMI.

Résumé :

Au delà d'une approche individuelle, les entreprises publiques ou privées (tous secteurs confondus) doivent mener une nouvelle réflexion sur leurs responsabilités sociales et environnementales qui de s'introduire dans une perspective de développement durable, et à s'engager dans des actions performantes d'amélioration de leur gestion pour corriger et ne plus reproduire les erreurs du passé. Des actions concrètes et mesurables sont demandées à travers l'engagement volontaire d'appliquer les normes de management.

Le système de management qualité, sécurité et Environnement est souvent nommé « système de management intégré ». En fait, s'il intègre bien les trois grands domaines de la qualité des produits et services, de la sécurité des personnes et conditions de travail et des performances environnementales de l'entreprise, il doit plutôt être considéré comme un palier dans la dynamique de recherche de l'excellence globale.

Pour accroître l'efficacité économique de l'entreprise, le SMI doit être bien mis en place et vérifié régulièrement pour qu'il soit bien la meilleure solution adressée aux nouvelles méthodes de management préconisant un comportement responsable de chaque acteur : Ce système doit bien être un nouvel outil pour les dirigeants pour mobiliser leurs salariés autour d'un objectif de recherche d'excellence permanente.

Introduction

L'évolution du monde de l'économie se fait sentir par un véritable changement par la mondialisation des marchés, l'accélération de l'avancée technologique et aussi des clients du jour en jour exigeants, pour y répondre, les entreprises de tout secteur se doivent d'être davantage, plus vigilantes, plus réactives, plus agiles, et plus performantes.

Pour intégrer les démarches de progrès et faire face aux crises vécues ainsi que la montée en puissance l'entreprise était conduite à réfléchir en des systèmes de management harmonisés visant à prendre en charge plusieurs paramètres tels que la qualité, la sécurité, la santé, l'environnement, l'éthique,...et de les intégrer dans un système global affichant de la transparence et permettant de regagner de la confiance.

Face à l'importance de ces paramètres et pour anticiper ces nouveaux défis, l'entreprise est confrontée à de nombreux facteurs encourageant l'approche globale au travers d'un système de management intégré, qualité, sécurité environnement,...etc.

- En quoi donc consiste ce système ? Quels sont ses enjeux et ses principaux objectifs ? Ses retombées positives ? Et aussi ses finalités ?
- Quelles sont les synergies dont on peut parler ?
- Est- il une fin en soi ? Comment surveiller et évaluer sa performance ?

I. Le Système de Management Intégré (SMI) :

I.1 Généralités sur le SMI

I.1.1 Définition ¹:

Le système de management intégré (SMI) est une démarche managériale volontaire engagée par la direction de l'entreprise. Ce système a pour but l'amélioration continue de la performance globale. Celui-ci permet d'articuler l'ensemble des activités d'un organisme en un tout cohérent. Il s'agit d'intégrer dans une même organisation, des exigences internes et externes multiples : qualité, sécurité, environnement, exigences légales et réglementaires et d'autres issues des référentiels propres à l'activité (industrie, services, santé...)

I.1.2 Comment est-il composé?²

Ce modèle repose sur des principes d'amélioration continue qui permettent d'orienter le management à la fois vers la satisfaction, la conformité et la maîtrise

1 Laurent LEVEQUE et Stéphane MATHIEU ; « les clés du management intégré » édit AFNOR 2003
2 www.grand-lille.cci.fr (01/03/2011 à 18 :00)

Les Atouts du Système de Management Intégré

des risques, ce qui est une nécessité si l'on veut intégrer les exigences qualité, sécurité et environnement.

Ce système de management se compose essentiellement de 3 normes : ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001.

I.1.3. Comment le mettre en place?

La démarche peut être mise en place lorsque l'organisme possède déjà un ou plusieurs systèmes de management et veut étendre aux trois domaines ; ou qu'il n'en ait pas et souhaite une mise en œuvre directe.

I.2 Les enjeux et les objectifs du SMI :

I.2.1 Les enjeux :

L'harmonisation des différentes facettes du management face à l'importance des enjeux n'est autre que la compétitivité durable qui s'impose pour la survie et le développement de l'entreprise, nous parlerons ainsi de :

- Optimisation de ressources matérielles et immatérielles.
- Productivité conduisant à l'efficacité et l'efficience économique
- Maîtrise des risques à l'aide de système d'information fiable et l'adoption de méthodes correctives et préventives
- Cohérence entre des systèmes indépendants.

I.2.2 Les objectifs :³

Le SMI vise plusieurs objectifs vu qu'il harmonise plusieurs variables dans une démarche globale, mais ses principaux objectifs sont :

- La recherche de gains économiques par l'optimisation des processus et des ressources.
- Le souci de simplification de l'organisation en évitant toute superposition, concurrence ou incohérence entre les différents systèmes intégrés.
- La volonté de fiabiliser ce fonctionnement quelles que soit l'évolution des référentiels et des exigences.
- Une meilleure connaissance et une meilleure maîtrise des exigences légales et réglementaires.
- La prise en compte équitable par un personnel sensibilisé, des attentes ou exigences des parties intéressées, à la fois atout pour la performance

³ Bernard FROMAN, Jean-Marc GEY, Fabrice BONNIFET & Stéphane MATHIEUX; «Management intégré; 100 questions pour comprendre et agir» AFNOR 2005 p 04.

commerciale et premiers pas vers l'application du principe de développement durable et vers la prise de conscience de la nécessité d'élargissement de la responsabilité « sociétale » de l'organisme.

I.3. Les retombées positives du SMI:

I.3.1 Les a priori négatifs:⁴

Une vérité que l'on doit mentionner, nous n'avons pas pu trouver d'inconvénients par la mise en place d'un système de management intégré, à part quelques a priori négatifs tels que :

- La lourdeur; qui sous entend un système qui imposerait de consulter et remplir un nombre élevé de règles et de « paperasses » avant d'entreprendre la moindre activité pour faire progresser l'organisme
- La complexité: Vu que le SMI gère la multiplication de plusieurs considérations, certains prétendent que ce système ne peut qu'être complexe
- Le facteur humain et la capacité de travailler en équipe: La réussite d'un système de management dépendra de la capacité des personnes, spécialistes ou généralistes à fonctionner ensemble et à travailler en équipe
- Le pilotage des processus : Parmi les difficultés rencontrées dans la mise en place d'un SMI, est la détermination des responsables des processus et du niveaux de délégation de pouvoir que la direction souhaite leur accorder. En plus, le risque qui peut exister est celui de la superposition de deux lignes de commandement; la verticale (héritée des concepts taylorien d'OST) et transversale (basée sur les méthodes de conduite de projet).

I.3.2 Les avantages :

Si la mise en place du SMI, est devenue une réelle nécessité, c'est grâce aux avantages multiples que procure ce nouveau système tels que:

- La maîtrise des coûts et l'amélioration des performances
- Réponses concrètes aux exigences des clients et aussi les parties intéressées en terme de besoins explicites et implicites
- Mobilisation du personnel autour d'un projet cohérent et durable
- Préservation et valorisation de l'image de marque.

⁴ Petra ECKL & Christian HARMAND; «Guide du management intégré, une approche processus» AFNOR 2004 p 137

I.3.3 Les finalités:⁵

Si l'on considère que le système intégré est composé de variables : qualité, sécurité & santé, environnement, les finalités qu'on peut trouver concerne chacune de ces variables :

SMQ ISO 9001	Sécurité au travail OHSAS 18001	SME ISO 14001
- La fourniture d'un produit/service satisfaisant aux attentes implicites et explicites. - L'amélioration permanente de l'ensemble des processus	- Identification des différents risques générateurs d'accident au travail ou maladies professionnelles. - Améliorer les conditions au travail; (bruit, température, vibration,...etc).	- Identification et maîtrise des impacts négatifs sur l'environnement. - Permettre à l'entreprise de se lancer dans une véritable démarche de développement durable.

Tableau 1 : les finalités du système de management intégré

II- Les synergies du système de management intégré (SMI)⁶

Le concept de système de management intégré (SMI) existe déjà depuis plusieurs années et notamment suite à l'apparition du système de management environnemental en 1996. La réussite rapide du SMI dans le monde des affaires est due essentiellement à son acception la plus courante qui portait sur l'intégration des synergies qui existent entre les systèmes de management étudiés dont leur fusion est permise.

II.1 La logique PDCA et l'amélioration continue :

Dans chaque référentiel, nous retrouvons une démarche d'utilisation du cycle d'amélioration continue selon la Roue de Deming (PDCA) afin de passer d'une phase de maîtrise du système à une capacité d'anticipation.

Plan : Planifier le système de management, à partir d'une politique affirmée et définir les objectifs associés à cette politique.

⁵ Laurent LEVEQUE et Stéphane MATHIEU op. cit p 15. 17.19

⁶ Houda EL AKOUBI EI IDRISSE, Abdelghani CHERKAOUli, & Driss BOUAMI ; « Système de Management Intégré, Vers un référentiel simple et élargi », Ecole Mohammadia d'Ingénieurs 2007 p11

Les Atouts du Système de Management Intégré

Do : Mettre en œuvre en maîtrisant les actions programmées

Check : Vérifier et évaluer les résultats et progrès obtenus, notamment au moyen d'audits internes.

Act : Effectuer les revues de direction pour corriger et améliorer le système

PLAN	Politiques et planifications	Engagement et principes ; Ecoute, veille et analyse stratégique ; Valeurs, politiques et objectifs; Identification des besoins, exigences et risques ; Sélection et hiérarchisation des thèmes issus du point précédent ; Détermination des objectifs et des cibles; Identification des ressources ; Identification des structures organisationnelles, rôles, responsabilités et autorités ; Planification des processus opérationnels ; Prévention et management des situations d'urgence.
DO	Mise en œuvre et fonctionnement	Maîtrise opérationnelle des activités ; Maîtrise des risques ; Management des ressources humaines ; Management des autres ressources ; Management de l'information ; Communication ; Maîtrise de la documentation ; Partenariats et relation avec les fournisseurs et l'extérieur.
CHECK	Evaluation de la performance	Mesure et surveillance des produits et processus ; Mesure de la performance du système ; Maîtrise des dysfonctionnement ; Analyse des données ; Système d'audit.
ACT	Amélioration	Prévention des situations d'urgence et gestion de crise ; Actions correctives et préventives ; Amélioration continue ; Revue de management ou de direction.

Tableau 2. La logique PDCA

Les organisations utilisent différentes démarches et des outils très diversifiés afin d'améliorer leur performance et leur compétitivité. Les outils de première importance sont ceux qui aident à définir un diagnostic. En effet, les référentiels d'excellence sont des outils de diagnostic et d'évaluation du niveau de performance de l'organisation. Ils proposent une structure d'analyse systématique orientée vers les résultats. La structure de ces référentiels les rend pertinents pour tous types d'entreprises, quel que soit leur domaine ou leur taille. Le schéma suivant présente le modèle intégré du QUALImètre adapté du référentiel du Malcolm Baldrige National Quality Award

Les Atouts du Système de Management Intégré

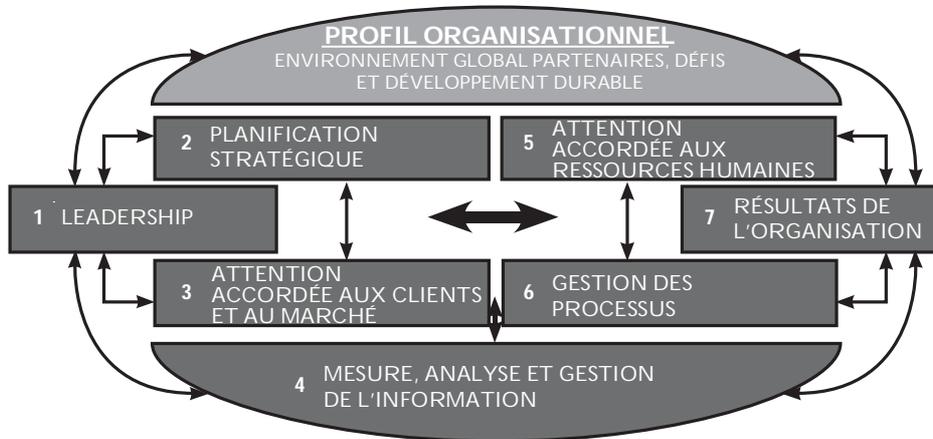


Figure 1. Le modèle intégré du QUALImètre⁷

Source : <http://www.qualite.qc.ca/services/service-daccompagnement-qualimetre/modele-systemique>

II.2 L'optimisation des processus :

En second lieu, le modèle des processus proposé dans la famille ISO 9000 qui vient enrichir le palmarès des structures d'intégration des systèmes de management. Cette conceptualisation s'articule autour de quatre critères qui constituent les macros processus. Ils sont présentés dans le tableau suivant :

Critères	Sous-critère
Responsabilité de la direction	Ecoute, veille et analyse stratégique ; Valeurs, politiques et objectifs ; Planification ; Rôles, responsabilités et autorités ; Communication ; Revue de direction.
Management des ressources	Management de compétences ; Management des autres ressources ; Management de l'information ; Partenariats et relation avec l'extérieur ; Maîtrise des risques.
Réalisation des produits	Ordonnancement/lancement ; Processus commercial ; Processus de conception ; Processus d'achat ; Processus de production.
Mesure, analyse et amélioration	Mesure et surveillance des produits et processus ; Mesure de la performance du système ; Maîtrise des dysfonctionnements ; Analyse des données ; Prévention des situations d'urgence et gestion de crise ; Amélioration continue.

Tableau 3. Les critères proposés par la famille

⁷ Audrey Bellefleur - Dan Mircea Jurgiu - Nadine M. Fournier ; « Le Qualimètre et la création de la valeur » (PPT 2010).

II.3 Le principe de la création de la valeur :

Tout système mis en place est jugé utile ou pas selon la création de la valeur (tangible ou intangible) dont découle la notion Chaîne de valeur qui permet d'établir les activités spécifiques d'une entreprise et comment qu'elle les combine pour créer de la valeur. Selon Porter la valeur dans l'entreprise peut être créée par les principales activités suivantes :

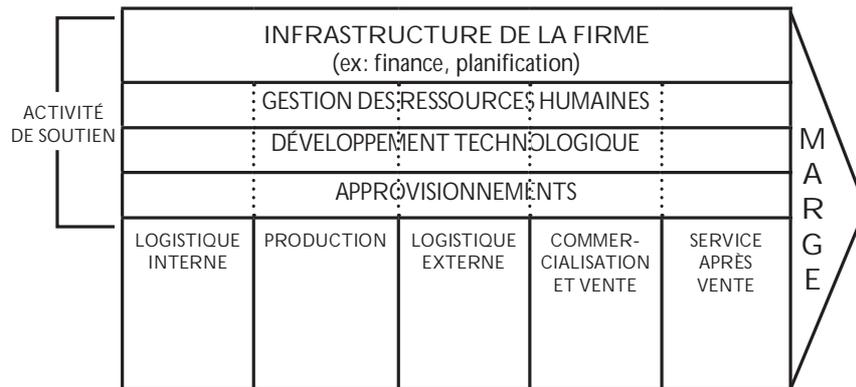


Figure 3 : Chaîne de valeur de PORTER

II.4 - La confrontation du SMI avec les principaux principes de management :

On remarque plusieurs similitudes dans l'esprit d'intégration quelque soit le type, l'outil ou la démarche utilisée. Les principales sont : le cycle d'amélioration continue, l'évaluation des risques et l'approche par processus qui sont profondément ancrés dans l'essence même de l'intégration.

- 1. L'amélioration continue ou la roue (PDCA)** comme premier aspect principal d'analogie entre les systèmes de management traités. Cet esprit de similitude est d'ordre structurelle et méthodologique, à savoir : la détermination de la politique et des objectifs, la planification, l'application et le fonctionnement,
- 2. L'Approche évaluation des risques :** L'application des principes de management de la qualité entraîne non seulement des avantages directs mais contribue également de manière importante au management des coûts et des risques. Les considérations relatives au management des bénéfices, des coûts et des risques jouent un rôle important pour l'organisme, ses clients et les autres parties intéressées.

Les Atouts du Système de Management Intégré

En effet, toute activité économique génère des risques, les dirigeants doivent les gérer et avant tout les évaluer. Pour cela, il faut les identifier puis les réduire au minimum. L'identification des risques passe aujourd'hui par la compréhension du cycle de gestion, qui intègre les partenaires amont et aval (clients et fournisseurs), mais aussi, dans un environnement en interaction complexe avec l'entreprise, les autres parties prenantes (banques, société civile, etc.).

3. La gestion par processus : L'entreprise aujourd'hui est vue définie comme étant un ensemble de processus opérationnels et de projets, aidés par des processus de supports, apportant de la valeur au client. Tandis que, la représentation classique de l'entreprise est « celle d'un ensemble de fonctions ou métiers juxtaposés tel que, Marketing, Commercial, Recherche, Études, Méthodes, Fabrication, elle-même découpée en une série de métiers (stockage, montage, peinture, etc.), Distribution, Service après-vente, etc. ».

III- Surveiller et évaluer la performance du SMI :

La mise en place d'un système de management intégré n'est pas une fin en soi car le développement d'un tel système est l'occasion de promouvoir les bonnes pratiques issues des différents métiers, expériences et sous-système en les généralisant afin d'en développer l'usage et la maîtrise qui constituent un premier pas vers la constitution d'une culture commune :

III.1 Comment surveiller et mesurer sa performance⁸?

Après avoir mis en place le système de management intégré, l'entreprise se doit de le faire vivre et de s'assurer de son efficacité. A ce stade, elle doit :

- Améliorer et suivre le degré d'éco-efficacité dans l'entreprise et exprimer le niveau de bonnes pratiques ;
- Maîtriser, du mieux possible, ses flux relatifs à l'environnement et mesurer des impacts concrets de modification de gestion ;
- Établir des ratios de performance environnementale ;
- Organiser la disponibilité et l'actualisation des données environnementales pertinentes ;
- Se fixer des cibles qualitatives, sécuritaires et environnementales précises à atteindre.

8 Chantale BOUTIN & autres : »ISO 14000 ; système de management environnemental »Ecole polytechnique de Montréal 1996.

En tant qu'outil de communication, les indicateurs de performances environnementales ou autres (qualité, sécurité, santé...etc) répondent à un besoin d'information permanent des parties intéressées.

Les tableaux de bord du management intégré s'expriment au travers d'une multitude d'indicateurs comme par exemple les indicateurs opérationnels, les indicateurs de gestion, les indicateurs économiques ou encore les indicateurs de performance globale.

III.2 Mesure et suivi des principales caractéristiques des opérations

Par exemple : L'entreprise a recensé méticuleusement toutes les opérations des activités susceptibles d'engendrer des nuisances environnementales. Pour celles ayant un impact significatif sur le milieu naturel,

Des indicateurs opérationnels et de conditions environnementales devront être mis en place. Certains indicateurs qualité peuvent être repris et analysés sous l'angle de l'environnement (taux de rebut, consommation d'eau et d'électricité.. etc),

La norme NF EN ISO 14031:2000, explicite comment identifier des indicateurs environnementaux qui renseignent clairement sur la performance d'un système de management environnemental.

Tableau 4 – Les indicateurs de performance environnementale selon la norme ISO 14031⁹

Management environnemental	Indicateur de performance de management : IPM
	Budget consacré à la recherche de techniques de réduction de consommation d'eau.
Systèmes opérationnels	Indicateur de performance opérationnelle : IPO
	Quantités d'eau utilisée par jour. Quantité d'eau utilisée par unité de production.
Conditions environnementales	Indicateur de conditions environnementales : ICE
	Niveau de la nappe souterraine. Taux de réapprovisionnement

Des exemples d'indicateurs sont donnés dans le tableau 5. Par exemple : la mesure de la qualité de déchets produits par un secteur de l'entreprise devra être rapportée à une mesure de l'activité de ce secteur, de manière à s'affranchir des variations de production.

⁹ Loetitia Vaute,; Contrôler et améliorer le système de management environnemental Article du 01/02/2007

Tableau 5 – Exemple d'indicateurs environnementaux

Indicateurs	Exemples
Indicateurs d'incidents	Nombre des incidents liés à l'environnement Nombre d'accidents liés à l'environnement Nombre de poursuites judiciaires Nombre de dépassement des niveaux autorisés
Indicateurs matières premières	Quantité de matières premières ou d'énergie utilisée
Indicateurs déchets	Quantité de déchets produits par quantité de produits finis Pourcentage de déchets recyclés
Indicateurs air	Quantité d'émission, par exemple de CO ₂ Quantité de certains polluants spécifiques, par exemple No, SO ₂ , CO, CH, Pb

III.3 Suivi de la performance environnementale ¹⁰

Le choix d'indicateurs de performance environnementale globale dépend des aspects environnementaux significatifs (issus de l'analyse environnementale), des objectifs globaux fixés par la direction au travers de sa politique et de son programme de management environnemental (tableau 6).

Tableau 6 – Extrait d'un tableau d'évaluation des performances environnementales

Objectifs généraux de la politique environnementale	Respect de la réglementation	Réduction de la production de déchets
Mesures associées	Conformité/textes	Production de déchets
Indicateurs associés	% conformité/textes généraux	% de réduction de la quantité de déchets produits pour 2001/production
Responsable	Responsable environnement	Responsable production
État des indicateurs au...	95 % au 06/02	10 % de réduction

¹⁰ Jean Paul MEYRONNEINC, « Le Management de l'Environnement dans l'Entreprise » AFNOR 1994

III.4 Gérer ses non-conformités

Le contrôle du bon fonctionnement du système de management environnemental consiste à relever les non-conformités et à mettre en place des actions correctives et préventives pour poursuivre la progression dans la maîtrise de son système. Ainsi, ces actions contribueront à la progression du système (figure 3)

En environnement, on ne parle pas de « produits non conformes », mais de « non-conformités » qui sont, par exemple :

- Le non-respect de la réglementation en vigueur ;
- Une situation de crise ;
- Un accident environnemental ;
- Un incident environnemental ;
- Une plainte des parties intéressées ;
- Le non-respect des consignes opérationnelles (non-tri des déchets...) ;
- Un écart lors de la surveillance et du mesurage ;
- Un écart détecté au cours des audits internes ;

- Identifier les non-conformités et leur effet sur l'environnement
- Engager et mener à bien des actions correctives
- Engager et mener à bien des actions préventives
- Vérifier l'efficacité des actions préventives et correctives
- Adapter les actions à l'importance du problème
- Enregistrer les changements dans les procédures.

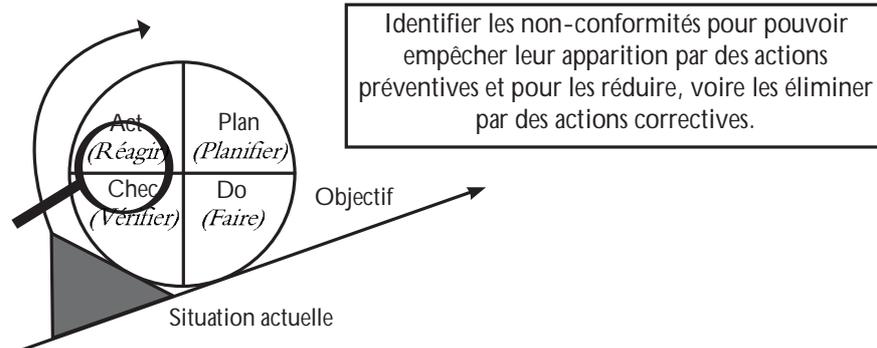


Figure 3¹¹ – Synthèse des exigences du chapitre 4.5.3
« Non-conformité, action corrective et action préventive »

¹¹ Loetitia Vaute, même article

Conclusion

A l'heure actuelle, le Management du Développement Durable est confronté à l'accroissement du cercle des parties intéressées avec pour corollaire l'apparition de nouveaux aspects à prendre en compte (hygiène, éthique, commerce équitable, responsabilité sociale des entreprises, aspects financiers, politique, économique...). Il vise dans ce contexte évolutif, à pourvoir l'entreprise de capacités d'adaptation nécessaires et suffisantes pour préserver ses valeurs fondamentales en lui ajoutant les nouveautés organisationnelles

Un tel système (SMI), dans sa vision globale, repose sur sa capacité d'accueillir au fur et à mesure des besoins, de nouveaux aspects sans risque d'incohérence et en l'absence de rigidités excessives.

Une réalité économique s'impose pour l'entreprise est celle de suivre ce changement. L'évolution du mode de management est devenue un besoin de survie. Le changement observé concerne cinq thèmes¹²: la mondialisation et la complexification des marchés, les exigences des clients et le rôle des acteurs de la société civile, le développement de l'arsenal réglementaire, la concurrence et la coopération entre les organismes, ainsi que les évolutions technologiques et organisationnelles.

Pour donner plus de crédibilité et assurer sont adaptabilité, le référentiel du SMI sera consolidé en une approche méthodologique simple et complète comprenant les exigences et lignes directrices d'implantation et de mise en œuvre. Il sera réalisé par l'application de la culture PDCA et la poursuite du progrès selon l'approche d'amélioration continue de manière simultanée et coordonnée à diverses industries pour consolider et assurer sa fiabilité et sa validité. En effet, Le choix d'implanter le système de management intégré proposé dépend de la stratégie, des métiers, de l'environnement et des parties intéressées de l'entreprise.

Nous voila arrivées au terme de cette étude réalisée sur le système de management intégré, sa mise en place et son évaluation pour une véritable performance de l'entreprise

12 Houda EL AKOUBI EI IDRISSE, Abdelghani CHERKAOUII, & Driss BOUAMI ; (Op Cit) p 25

Références :

Livres :

1. Chantale BOUTIN & autres : »ISO 14000 ; système de management environnemental«Ecole polytechnique de Montréal 1996
2. Petra ECKL & Christian HARMAND ; « Guide du management intégré, une approche processus » AFNOR 2004
3. Bernard FROMAN, Jean-Marc GEY, Fabrice BONNIFET & Stéphane MATHIEUX ; « Management intégré ; 100 questions pour comprendre et agir » AFNOR 2005
4. Laurent LEVEQUE et Stéphane MATHIEU ; « les clés du management intégré » édit AFNOR 2003
5. Jean Paul MEYRONNEINC, « Le Management de l'Environnement dans l'Entreprise » AFNOR 1994

Articles :

1. Audrey Bellefleur - Dan Mircea Jurgiu - Nadine M. Fournier ; « Le Qualimètre et la création de la valeur » (PPT 2010).
2. Houda EL AKOUBI EI IDRISSE, Abdelghani CHERKAOUII, & Driss BOUAMI ; « Système de Management Intégré, Vers un référentiel simple et élargi », Ecole Mohammadia d'Ingénieurs 2007.
3. Loetitia Vaute,; Contrôler et améliorer le système de management environnemental Article du 01/02/2007

Site Internet :

1. www.qualite.qc.ca/services/service-daccompagnement-qualimetre/modele-systemique.
2. www.grand-lille.cci.fr
3. www.afnor.fr